

Medición del potencial humano en las organizaciones

Rosa María Fuchs Ángeles

*International M.B.A. por el Instituto de Empresa Business School, Madrid, España.
Profesora e investigadora del Departamento Académico de Administración de la
Universidad del Pacífico, Lima, Perú.*

Resumen

Las empresas alrededor del mundo se encuentran preocupadas por la gestión del talento en sus organizaciones. Parte de la preocupación consiste en retener a los colaboradores talentosos y esto no puede ser posible, si estos no se identifican adecuadamente. Las evaluaciones de desempeño y potencial cobran, entonces, importancia. Las evaluaciones de desempeño califican el récord histórico del colaborador, por lo que su medición se facilita. Sin embargo, la medición del potencial evalúa su posible desempeño en cargos futuros, razón por la cual no es una tarea sencilla. Por ello, en este artículo se presentarán las características que se evalúan en los colaboradores con potencial y las herramientas que se suelen utilizar. Se presenta, además, la realidad sobre este tema de cuatro empresas que operan en el Perú.

Palabras clave: Medición del potencial, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera.

Introducción

Conscientes de vivir en un entorno globalizado, las empresas buscan, de manera permanente, emplear estrategias que las lleven a consolidar o establecer ventajas competitivas sustentables y, de esa manera, generar valor a sus *stakeholders*. Asimismo, se reconoce que en la actualidad el valor de las empresas radica en los conocimientos (intangibles) y que gran parte de ese valor lo crean las personas que laboran en ellas.

Contar con personas talentosas y retenerlas es una preocupación para el entorno empresarial. Según Cappelli (2008), la gestión del talento es

una de las principales preocupaciones de los ejecutivos hoy en día. Debido a restricciones presupuestales y a las políticas de desarrollo en las organizaciones, los mecanismos de retención no se aplican a todo el personal, sino al que ya ha demostrado ser valioso o al que se le reconoce potencial.

Las organizaciones suelen medir el desempeño de una persona mediante el análisis de sus resultados pasados. Con diferentes métodos se llega a una medición objetiva de lo que la persona ya aportó a la organización. Sin embargo, cuando se

realiza el proceso de medición del potencial, este suele ser más subjetivo. Es esta realidad la que motiva el interés por conocer cómo se mide el potencial de los trabajadores en las empresas peruanas.

En el marco conceptual del presente estudio se encontrará la definición del potencial, los diferentes planteamientos sobre las características de las personas con potencial, las herramientas que se proponen para la medición del potencial, los pasos a seguir luego de realizar su medición y, finalmente, la experiencia de cuatro empresas que operan en el Perú en torno a la medición del potencial humano en ellas.

Objetivos del estudio

Los objetivos de este estudio son:

- Conocer los mecanismos de medición del potencial del personal existentes, según la literatura actual.
- Conocer los mecanismos de medición del potencial que aplican cuatro empresas que operan en el Perú.

Marco conceptual

El desarrollo de las personas en la organización es necesario para asegurar un buen desempeño y para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el futuro. Por ello, los procesos de gestión de personas deben estar alineados y se debe diferenciar el sistema de compensaciones para las personas con potencial (Clarín 2008).

Definición de desempeño

Por lo general, las organizaciones cuentan con instrumentos para medir el desempeño, que puede ser definido como «[...] la expresión real y perceptible de la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento en las tareas y cometidos que el trabajo supone» (Musso y Robles 2002: 36).

La evaluación de desempeño tiene diversos propósitos. Bohlander y Snell (2008), los agrupan de la siguiente manera:

- De desarrollo (o de relación con el empleado):
 - Proporciona retroalimentación acerca del desenvolvimiento en las funciones.
 - Identifica fortalezas y áreas de mejora del empleado.
 - Identifica necesidades de capacitación frente al punto anterior.
 - Evalúa el logro de metas, si fueron alcanzadas con éxito o no. Asimismo, se evalúa si fueron influidas por factores internos (aptitudes o actitudes) o externos (situación del mercado) a la persona evaluada.
 - Mejora la comunicación y la relación entre el personal y sus superiores.
- Administrativas (propias del área de Gestión de Personas):
 - Valida los criterios de selección, puesto que se indica si el que ocupa el puesto fue seleccionado adecuadamente.
 - Evalúa los programas de capacitación y desarrollo, ya que relaciona lo enseñado con la puesta en práctica.
 - Es una herramienta para decidir la retención o separación.
 - Determina los candidatos para promociones y recompensas.

Muchas veces, el desempeño se traduce en un indicador de resultados. Este indicador es tangible e indiscutible, en el sentido de que establece si un empleado alcanzó o no las metas propuestas para un determinado período. Sin embargo, este indicador no es suficiente para garantizar que dicha persona, a pesar de que tenga un excelente desempeño (resultado), pueda asumir las responsabilidades superiores de un cargo más elevado.

Según Rodríguez (2009), «[...] El buen o mal desempeño en un puesto concreto no indica necesariamente el potencial de ese profesional para ocupar una posición distinta o de mayor responsabilidad». Si bien son muchas las organizaciones que

usan ese indicador para seleccionar a los empleados y cubrir las promociones, existen estudios que señalan que el desempeño en sí no es el mejor indicador para dichos fines. Por ejemplo, «[...] un informe del High-Potential Management Survey Corporate Leadership Council de Estados Unidos apunta que el 71% de las personas con un elevado nivel de desempeño en su puesto no tiene lo que se denomina alto potencial para ocuparlo. Solo el 29% de los empleados con un alto desempeño posee además esa cualidad» (Rodríguez 2009).

Definición de potencial

A continuación, se presentan diversas definiciones de potencial. Notaremos que resaltan la capacidad de un individuo, puesta en práctica, al ocupar posiciones en el futuro.

Para Arraiz (2002: 135-136) «[...] el potencial es la capacidad de las personas de adaptarse y desempeñar a satisfacción puestos de superior nivel de responsabilidad del que desempeñan en un momento dado. Una persona con alto potencial es una persona promocionable».

En opinión de Bejarano (2009), la persona que posee potencial «[...] es una persona que tiene éxito en su trabajo, con posibilidades de ascender y que con seguridad, puede desempeñar un puesto de mayor nivel en la Organización».

Según Pereda y Berocal (2006: 255), el potencial se refiere al futuro del trabajador, «[...] es lo que la persona puede llegar a hacer o a ser dentro de la organización».

Por su parte, la consultora Dina Sznirer define el potencial como «[...] la capacidad actual o proyectada de un individuo para operar exitosamente en el futuro en puestos de mayor jerarquía o complejidad» (Busso 2009).

Para efectos de la lectura de este artículo, deberá considerarse el potencial como la capacidad que posee un individuo de desempeñarse adecuadamente en cargos que ocupará en el futuro.

Características de las personas con potencial

Según la consultora Development Dimensions International (2007), las organizaciones deben identificar a las personas con el mayor potencial para cubrir las posiciones de liderazgo. Sin embargo, consideran que no lo están haciendo efectivamente. En 2006, reportaron que el 15% de las compañías encuestadas por ellos estaba satisfecha con su proceso para identificar a las personas de alto potencial y que solo el 44%, estaba satisfecha con sus programas de desarrollo de las personas de alto potencial.

Aunque pueden tener variables en común, no existe un único listado de características. En las líneas siguientes se presentarán diferentes propuestas para calificar a las personas como poseedoras de potencial.

Busso (2009) considera que las variables críticas para detectar el potencial son: pensamiento estratégico, liderazgo, tolerancia a la frustración, manejo de estresores, autorregulación y autoconfianza. Estas últimas son competencias emocionales.

En el cuadro 1 se presenta la propuesta del perfil para identificar personas con potencial realizada por García (1996).

Cuadro 1 **Perfil de las personas con potencial**

- Actitud positiva ante el cambio
- Capacidad de compromiso
- Flexibilidad y adaptación
- Facilidad en la toma de decisiones y asunción de riesgos
- Capacidad de autocritica y superación
- Creatividad e innovación
- Habilidad para la comunicación y el diálogo
- Liderar y dirigir equipos humanos

Fuente: García (1996: 46).

Una descripción interesante de las variables que describen a personas con potencial, nos la presenta Herrera (2004) (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

Capacidades que describen a las personas con alto potencial

CAPACIDADES DE APRENDIZAJE EN LAS PERSONAS DE ALTO POTENCIAL
<ul style="list-style-type: none">- Van al grano: reducen la complejidad a sus causas fundamentales o a factores claves, descubren lo más importante.- Se proyectan al futuro: de forma habitual visualizan cómo funcionarían diversos escenarios, si estos se llevaran a la práctica. Son personas que sacan la cabeza hacia fuera.- Curiosidad: tienen ganas de aprender y están interesadas en experiencias nuevas.- Ayudan a otros a resolver los problemas planteados: aun sin saber ellas la respuesta ni tener que definir un problema en sus propios términos, son consideradas personas objetivas y dispuestas a comprender los asuntos de los demás, la gente les pide consejo.- Saben en qué son buenos y en qué no lo son: los errores no les hacen perder pie, están sinceramente interesados en cambiar y superarse personalmente.- Realmente disfrutan con las ideas y opiniones de los demás: incluso pueden cambiar de opinión. Buscan relacionarse con los demás fuera del área exclusiva de interés y competencia.- Se les ve experimentar con casi todo, al menos una vez, o al menos lo sopesan cuidadosamente: les gusta los experimentos como formas alternativas de realizar el trabajo, les gusta hacer ajustes para mejorar los procesos. Necesitan cambiar las cosas. Las personas con potencial disfrutan aprendiendo. Lo miran todo para aprender, suelen recopilar información para usarla en el futuro.- Dirigen y se entusiasman con el cambio: presionan para forzar el cambio, son enérgicos y apasionados y no se dejan vencer; son unos incondicionales del cambio. Son conscientes de cómo afectará el cambio a los demás, son pacientes y aceptan las frustraciones de los demás pero llevan a cabo el cambio. Es una de las capacidades de aprendizaje que más caracterizan a los líderes.- Son buenos comunicadores: pueden hacer que lo complejo resulte comprensible, captan las señales de los demás y se ajustan rápidamente según el tipo de audiencia.

Fuente: Herrera (2004: 106-108).

Según Bejarano (2009), al evaluarse el potencial se están evaluando las características que se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3

Características consideraciones al evaluar el potencial

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none">- La capacidad de las personas (sus aptitudes, capacidad mental, aptitudes técnicas y de interrelación)- El compromiso (interés emocional y racional por la organización, su deseo de pertenecer y permanecer en ella)- Las expectativas del empleado antes de entrar a la organización y las que se crean durante su permanencia (mejora de salario, reconocimiento, ser tomado en cuenta, sentirse a gusto).

Fuente: Bejarano (2009).

Entonces, queda decir que no hay un grupo único de competencias por el cual se pueda medir el potencial, más bien esto depende del puesto que ocupe cada directivo o empleado, de las funciones que realice y del tipo de cultura organizacional que se comparta. Sin embargo, entre todos los inventarios de características se pueden identificar algunos elementos que se repiten, como la adaptación al cambio, la capacidad de comunicación y la capacidad de generar compromiso.

Identificación del potencial

El potencial humano es primordialmente identificado por las evaluaciones de potencial específicas, que por lo general se desarrollan con el proceso anual de evaluación de desempeño. Sin embargo, el proceso de selección también puede brindar luces sobre el potencial del candidato a ocupar una posición en la empresa. En Southwest Airlines «contratan actitudes» y durante el proceso de selección profundizan en la capacidad de compromiso de los candidatos con la cultura de la compañía y la capacidad de tomar decisiones (Jerico 2001).

Según Pereda y Berrocal (2005), al realizar un proceso de selección se está evaluando el potencial de la persona en el corto plazo, si encajará en el puesto de trabajo específico que se desea cubrir. Del mismo modo, se está evaluando su potencial en el mediano y largo plazo, al emitir un juicio sobre cuál podría ser su desarrollo en el futuro en la empresa. Sea que el potencial se requiera identificar al inicio del vínculo de un colaborador con su empresa o que se quiera hacerlo durante su desarrollo en la misma, es necesario evaluar o medir el potencial para poder identificarlo.

Medición del potencial

Pereda y Berrocal (2005) proponen el siguiente modelo para medir el potencial. Se debe contar con las descripciones de puestos como punto de partida y, posteriormente, evaluar el potencial de los trabajadores considerando su formación aca-

démica y pruebas psicométricas. Con ellas, se tendrán identificados las aptitudes, los intereses y la personalidad. Estos datos indican si una persona puede adquirir, desarrollar, activar o inhibir determinadas competencias. Se sugiere la utilización de los siguientes tipos de evaluaciones:

- Evaluaciones de competencias: para conocer cuán desarrolladas se encuentran aquellas competencias que se incluyen en el perfil de exigencias del puesto.
- Evaluaciones del rendimiento: cuyos resultados nos indican las competencias del empleado y en qué nivel se encuentran. Así, se podrán comparar con las del perfil del puesto que el empleado pretende ocupar.
- Estimaciones del potencial: realizadas mediante entrevistas por los superiores directos de los empleados de manera rigurosa y objetiva. Se toman en cuenta los perfiles de exigencias del puesto objetivo, así como las posibilidades de desarrollo de las competencias exigidas. También se consideran las debilidades y las fortalezas de los empleados, y sus intereses profesionales.

Otros métodos para evaluar el potencial son propuestos por Mínguez (2000: 140).

- *Assesment Center*

Consiste en la simulación de puestos en los que se deben tomar decisiones. Una práctica consiste en filmar a la persona evaluada durante un determinado tiempo y luego ofrecerle *feedback* o 'retroalimentación'. Según Baehr (1987), los 'centros de evaluación' o *assesment center* fueron creados durante la Segunda Guerra Mundial por la War Office Selection Board (Junta de Selección del Reino Unido) y la American Office of Strategic (Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos). Su finalidad consistía en evaluar la calificación de los candidatos que participarían en tareas y misiones especiales en la guerra. Años más tarde, en 1958, el primer uso operacional de centros de evaluación en la industria fue iniciado por la Michigan Bell Telephone

Company. Luego, empresas como Standard Oil of Ohio, IBM, Sears Roebuck y General Electric también los empezaron a utilizar. Así, aparecieron estudios de la medición del potencial para la gerencia y la selección de vendedores.

- *Software especial para evaluar ciertas cualidades de los candidatos*
Consiste en pruebas psicológicas. Baehr (1987) menciona el System for the Testing and Evaluation of Potential (STEP), programa que fue desarrollado para altos directivos y que trata de proveer una estimación del potencial de los individuos para un desempeño exitoso en posiciones presentes y futuras.

Cuando se aplica el STEP, el potencial es definido en términos de dos sistemas de medida interrelacionados: uno para medir las demandas del puesto y el otro para medir las habilidades, las destrezas y los atributos del individuo. En otras palabras, el potencial es el grado de «encaje» entre los requerimientos de las funciones que deben

desarrollarse en el puesto y las habilidades y los atributos que el empleado tiene para su desempeño. Un individuo tiene un potencial diferente para diferentes posiciones o para el mismo tipo de puesto en diferentes niveles de la organización.

El STEP solo puede aplicarse para aquellas posiciones en las que se conocen con claridad las funciones del puesto o la información para definir las es accesible. Las demandas del trabajo son medidas mediante el uso de un instrumento estándar y cuantificable de análisis de trabajo: el Managerial and Professional Job Functions Inventory (MP-JFI) o 'Inventario de las funciones laborales para profesionales y directivos'. Este consiste en un cuestionario, que puede ser completado en 45 minutos, donde los ítems representan actividades desempeñadas en el puesto. Con esta herramienta se identifica la necesidad de mayor entrenamiento y formación para el empleado.

Los cuadros 4 y 5 muestran los elementos que son evaluados por el STEP con mayor detalle.

Cuadro 4

STEP- Herramienta de medición- Encaje en el puesto

FACTORES INDIVIDUALES QUE CONTRIBUYEN A EVALUAR EL ENCAJE EN EL PUESTO	
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Promover actitudes y prácticas seguras • Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar objetivos organizacionales • Planificación financiera • Mejora de procedimientos y prácticas laborales • Coordinación interdepartamental 	Recursos Humanos
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el potencial del empleado • Supervisar las prácticas- Desarrollo personal y mejora • Prácticas de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de ideas técnicas • Juicio y toma de decisiones • Desarrollo de cooperación grupal y trabajo en equipo • Enfrentar dificultades y emergencias 	Comunidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover las relaciones de la comunidad y la organización • Manejar contactos externos

Fuente: Moretti *et al.* (1991: 197).

Cuadro 5

STEP - Herramienta de medición - Estimación del potencial

FACTORES INDIVIDUALES QUE CONTRIBUYEN A ESTIMAR EL POTENCIAL	
<p>Información de antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Liderazgo • Responsabilidad financiera • Responsabilidad familiar general <p>Habilidades mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento no verbal • Fluidez verbal • Vocabulario <p>Aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial creativo 	<p>Temperamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva personal • Extroversión • Respuesta emocional • Autosuficiencia • Capacidad de trabajo bajo presión <p>Ajuste emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta al estrés • Ajuste interno • Ajuste externo • Ajuste general

Fuente: Moretti *et al.* (1991: 198).

• *Programas outdoor.*

Especialistas dirigen y controlan situaciones en campo abierto, como caminatas, campamentos, ejercicios de supervivencia. Por medio de la interacción de los individuos en cada uno de los ejercicios, se puede clasificar a las personas y reconocer los aspectos que corresponden al perfil de una persona con potencial para determinada organización. Los programas a campo abierto proporcionan un escenario en el que se facilita la evaluación de las competencias que se predefinieron en la empresa para una persona con potencial.

• *Evaluación de candidatos por directivos que los conocen profesionalmente*

Los directivos pueden haber sido sus jefes con anterioridad o haber interactuado con ellos a raíz de diversos proyectos. Los puestos que van desempeñando las personas sirven para evaluar su potencial. Uno de los elementos que se evalúa, según Herrera (2004), es la capacidad de aprendizaje. Para ello, se reúnen los jefes que han tenido a la persona con un facilitador de

Recursos Humanos y se realiza el ejercicio de mirar hacia el futuro, en búsqueda de líderes. La evaluación suele ser de forma comparativa con profesionales del mismo rango o similar puesto de trabajo. Mediante la comparación, se busca identificar personas con capacidades sobre el promedio o mejores que la mayoría.

• *Evaluación del jefe directo del empleado*

Puede reconocerse como la herramienta más utilizada y la más directa, puesto que el jefe es el llamado a opinar respecto de los colaboradores que tiene a su cargo.

• *Autoevaluación*



El propio candidato se expresa sobre su presente y futuro en la empresa, y respecto de sus habilidades.

Después de la medición de potencial

Las consecuencias de la evaluación del potencial son primordiales. No valdría la pena embarcarse en un reto tan demandante de esfuerzo y

recursos como es la evaluación de potencial, para luego no adoptar las medidas apropiadas. La mayoría de empresas que monitorean y clasifican a sus trabajadores luego de haber realizado la evaluación de potencial, clasifican los resultados utilizando una matriz que combina desempeño actual y potencial. Esta matriz, que desarrolló Odiorne en 1984, se continúa utilizando hasta la fecha y, cada vez, con mayor conciencia.

Gráfico 1
Matriz de Odiorne

P o t e n c i a l	Alto	 Incógnitas	 Estrellas
	Bajo	 Hojas secas	 Burro de carga
		Bajo	Alto
		Desempeño	

Elaboración propia sobre la base Clarín Blogs (2008).

Luego de realizar la evaluación de potencial y desempeño, se pueden obtener estos cuatro resultados para las personas que fueron evaluadas. Como es lógico de suponer, las personas claves no son solo las estrellas, también lo pueden ser los burros de carga. Ambos deben mantenerse en la organización. Sin embargo, las estrellas se encuentran en la situación de ser promovidas. Los burros de carga suelen ser personas expertas en sus áreas, vitales para la organización, que no deben perderse. A las personas que se clasifican como incógnitas, se les debería proporcionar capacitación para que mejoren su actual desempeño y a las que se ubican en el cuadrante de hojas secas, debería dárseles una oportunidad. En este último caso, si no se logra una mejora en la situación, se debería prescindir de ellas.

Los resultados de la evaluación deberían ser comunicados a los involucrados. En la práctica, esta fase se maneja de distintas maneras: algunas empresas proponen no revelar quiénes son sus colaboradores con alto potencial y optan por implementar acciones directamente; mientras que otras, por el contrario, comunican quiénes son considerados como personal de alto potencial y toman las medidas adecuadas.

Algunas prácticas utilizadas en el desarrollo de personas con alto potencial son las que nos presentan Jerico (2001) y Pereda y Berrocal (2005):

- Asignación planificada de nuevas responsabilidades: el empleado tendrá la posibilidad de hacer frente a nuevas exigencias y, por lo tanto, demostrar que está preparado para ellas. Estas nuevas responsabilidades pueden convertirse en un importante factor motivacional, además de poner a prueba su potencial.
- *Coaching* individual: las empresas pueden optar por asignar un *coach* o tutor que trabajará con el empleado aquellas características específicas que necesite mejorar. Este acompañamiento es personalizado y, principalmente, permitirá desarrollar habilidades blandas.
- Cursos dentro de la empresa: podrían requerirse capacitaciones que ayuden al trabajador en sus funciones actuales y futuras en la empresa.
- Programas directivos en escuelas de negocios: una opción podría ser capacitar al colaborador en habilidades directivas, mediante programas estructurados por las escuelas de postgrado. Si bien en este caso la capacitación no es personalizada, la imparte un instituto educativo experto en los temas.
- El empleado podrá ser promovido a un puesto de mayor nivel jerárquico: se debe tener en cuenta que, en la actualidad, las organizaciones están dejando de lado aquellas barreras que limitaban las promociones por razones de edad, sexo, entre otras.

- El empleado podrá cambiar de puesto lateralmente; así, asumirá un nuevo reto, pero se mantendrá en el mismo nivel jerárquico.

En la revista *Desde Adentro* (2008) se comenta que la permanente capacitación y entrenamiento a los profesionales destacados y la elaboración de un plan de carrera son estimulantes para la retención del talento en un mercado competitivo. Sin embargo, debe tenerse presente, como un aspecto importante, la diferencia entre contar con un plan de carrera (diseñado para cada individuo) y contar con un sistema de promoción común (desarrollado para un colectivo) (Minguez 2000).

En las reuniones que un jefe sostiene con su colaborador para conversar sobre su futuro, se debe llegar a un entendimiento mutuo. El colaborador debe saber lo que la organización espera de él y la organización debe tener claridad sobre las aspiraciones del colaborador. Finalmente, como lo propone el artículo de *Desde Adentro* (2008: 21), las preguntas clave para retener a un profesional valioso son: «[...] ¿Cuál es el reto más valioso

que tienes por delante?, ¿Cuál es el obstáculo más grande que tienes para cumplir ese reto?, ¿Qué puedo hacer yo, empleador para ayudarte?».

Metodología

Luego de revisar la bibliografía referente a la medición del potencial humano, se consideró conveniente acercarse a empresas que operan en el Perú y que realizan la medición de potencial de sus trabajadores. De esa manera, se tendrá conocimiento de cuáles son los métodos que aplican y cómo manejan los resultados obtenidos. Se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a empresas de distintos rubros (véase el cuadro 6).

La medición del potencial en empresas peruanas: cuatro casos

Se lograron realizar cuatro entrevistas en profundidad a empresas que realizan la medición del potencial humano. Al ser lo interesante el mecanismo de medición del potencial que utilizan (véase el cuadro 7), se mantendrán los nombres en reserva.

Cuadro 6
Giro del negocio de las empresas entrevistadas

Empresa	Giro de negocio	Número de trabajadores	Inicio de operaciones en el Perú
1	Fabricación de vidrios blindados	360	1965 (Casa matriz en el Perú)
2	Aseguradora	430	1998 (Casa matriz en el Perú)
3	Telecomunicaciones	6.000	1994 (Casa matriz en el extranjero)
4	Producción y comercialización de cosméticos	298 (40.000 consultoras de belleza).	1989 (Casa matriz en el extranjero)

Elaboración propia sobre la base de la investigación realizada.

Cuadro 7

Definición del potencial

Empresa	Definición del potencial
1	Potencial es el valor agregado que puede ofrecer la persona. La empresa requiere personas comprometidas con la empresa y con su propio desarrollo.
2	Potencial es la capacidad que tiene la persona para lograr los resultados que se han definido. En la medida en que mejora el potencial, las personas aportan al propio desarrollo como empresa.
3	Potencial es la capacidad que tienen las personas de asumir mayores responsabilidades en el futuro. Puede darse de dos formas: mediante proyectos con mayor envergadura o con el inicio de la gestión de personas.
4	Las personas con potencial cuentan con cuatro criterios: competencias de liderazgo, velocidad de respuesta a nuevos desafíos, voluntad y disposición de asumir nuevos desafíos, involucramiento e identificación con los objetivos de la empresa.

Elaboración propia sobre la base de la investigación realizada.

Las empresas que fueron entrevistadas manifestaron que prestarle atención al potencial de sus trabajadores es relevante y lo asociaron a habilidades blandas, que permitirán ocupar cargos de mayor responsabilidad en el futuro.

En el cuadro 8 se presentan los métodos que usan las empresas entrevistadas para medir el

potencial de sus empleados. Como se puede apreciar, cada una de ellas utiliza un método particular; en algún caso, más complejo que en otro. Sin embargo, cabe mencionar que en todos los casos trabajan con una definición previa de potencial y son esas características del perfil las que se miden.

Cuadro 8

Medición del potencial

Empresa	Métodos de medición del potencial
1	Se utilizan evaluaciones psicológicas y entrevistas a profundidad. Se obtiene información cognitiva y de personalidad. En lo cognitivo se evalúa inteligencia general, pensamiento analítico, razonamiento verbal y numérico, y rapidez perceptiva. En lo que se refiere a personalidad se evalúa trabajo en equipo; liderazgo; iniciativa; orientación al servicio, a metas y resultados; tolerancia al estrés y a la frustración; autoestima y madurez emocional. Al personal administrativo y operativo se le aplica diferentes versiones de las evaluaciones. El personal operativo requiere también pruebas manipulativas, se debe medir la habilidad manual, la relación visual y motora.
2	Se mide que una persona sea técnicamente capaz y que posea habilidades blandas, como asertividad, control de impulsos, manejo de relaciones interpersonales y manejo de situaciones adversas. Estas habilidades son importantes porque la empresa considera que estas personas ocuparán cargos de mayor responsabilidad en un futuro. La medición la realiza

Empresa	Métodos de medición del potencial
	<p>una consultora externa. Las herramientas que utiliza la consultora son entrevistas a profundidad, dinámicas con un <i>assessment</i> o 'evaluación' y pruebas psicotécnicas de inteligencia general. Luego, se dialoga sobre los resultados y finalmente, se presenta un informe. Este proceso se realiza anualmente con las personas que se considere tienen potencial. La evaluación interna es similar, con una psicóloga del área se realizan entrevistas, dinámicas para ver a la persona en acción y evaluaciones proyectivas.</p>
3	<p>Los colaboradores llenan una ficha con información personal; por ejemplo, la carrera, los logros del año, la evaluación de competencias, los <i>gaps</i>, entre otros. Luego, el jefe directo llena una evaluación. Con esas dos evaluaciones se elabora una matriz de desempeño y potencial. La matriz tiene cinco niveles de desempeño y tres de potencial. El área de Recursos Humanos recopila las fichas y luego se organizan <i>workshops</i> o 'talleres'. En los <i>workshops</i> se evalúa a familias de puestos. Por ejemplo, todos los analistas de Márketing, los de Recursos Humanos y los de Control se agrupan porque todos los analistas comparten labores similares, aunque pertenecen a diversas áreas. Se invita a todos los jefes de las personas que van a ser evaluadas. Cada jefe presenta a su trabajador, sustentando su evaluación, describe sus logros, fortalezas, áreas de mejora y al final señala su evaluación. En ese momento, se inicia una breve discusión y se intercambian opiniones con los otros jefes que se han relacionado con el trabajador. Al finalizar el proceso, se cuenta con una matriz que la elabora Recursos Humanos.</p>
4	<p>La medición la realiza el jefe directo, quien tiene que completar una ficha especialmente diseñada para este propósito. A continuación, los diferentes jefes comparten los resultados. Al comparar las opiniones, se definen las puntuaciones finales de la persona evaluada. El proceso de medición de potencial está a cargo del personal de la propia empresa. El área de Recursos Humanos elabora matrices que las diferentes unidades deberán llenar. Cada uno de los criterios asociados al potencial es evaluado en una escala de tres niveles: <i>Normal</i>: colaboradores que permanecerán en el nivel de complejidad actual, puesto que necesitan algún desarrollo en los criterios evaluados. <i>Superior</i>: colaboradores con potencial de crecimiento para el próximo nivel de complejidad de actuación y que están alineados con los criterios evaluados. <i>Diferenciado</i>: colaboradores que se destacan por poseer un potencial de crecimiento diferenciado para próximos niveles de complejidad y que son referencia en los criterios evaluados.</p>

Conclusiones

- Se reconoce la importancia de la medición del potencial, no solo para reflexionar acerca de la carrera de un trabajador en la empresa, sino como una herramienta que permitirá desarrollar prácticas adecuadas de retención del talento y planes de sucesión al interior de la empresa.
- Se entiende por potencial la capacidad a futuro de un colaborador. Las características que se atribuyen a un colaborador con potencial

varían entre los expertos y entre las empresas. Sin embargo, se puede mencionar que el común denominador en describir lo que se busca en una persona con potencial es el liderazgo. Es decir, la capacidad de dirigir un equipo con todo lo que ello implica: asumir mayores responsabilidades y guiar a otros en su desarrollo.

- La medición del potencial en sí puede efectuarse mediante métodos muy elaborados, como la aplicación de pruebas psicológicas y de entrevistas a profundidad conducidas por

expertos, o dinámicas simples conducidas por las áreas de Recursos Humanos. Cuando se trata de las dinámicas internas, se manejan grupos de trabajo en los cuales los jefes conversan sobre el potencial de los trabajadores a su cargo. No existe un único método para medir el potencial, los métodos van desde las pruebas más sofisticadas hasta las interacciones más simples.

- Una práctica común en la medición del potencial se inicia con la opinión del jefe directo

sobre las características que definen el potencial para determinada empresa. Esta opinión se cuantifica según las indicaciones del área de Recursos Humanos. Posteriormente, en una reunión con otros jefes, se discute el caso de la persona que está siendo evaluada y se asigna el puntaje definitivo.

- Las empresas comprenden la necesidad de definir acciones sobre el colaborador y su línea de carrera, según el resultado de la evaluación de potencial.

Referencias

- ARRAIZ P., J. I.
2002 «Evaluación individual y retribución». En: FERNÁNDEZ D., G. (coord.). *Talento directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid, España: Prentice Hall.
- BAEHR, M. E.
1987 «A Review of Employee Evaluation Procedures and a Description of «High Potential» Executives and Professionals». En: *Journal of Business and Psychology*, vol. 1, N° 3, pp. 172-202.
- BEJARANO, M. F.
2009 «Evaluación del potencial de un empleado». En: *Estrategia Magazine*. Fecha de consulta: 02/10/09. <<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/evaluacion-del-potencial-de-un-empleado/>>.
- BOHLANDER, G. y S. SNELL
2008 *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México: Thompson.
- BUSO, M.
2009 «No confundir alto desempeño con alto potencial». En: *Action Group*, N° 34. Marzo. <<http://www.actiongroup.com.ar/news/news34/No-confundir-alto-desempeno-con-alto-potencial.htm>>.
- CAMALEÑO, C.
2006 «Desarrollo talento, ¡interesa!». En: *Alta Dirección*, año 42, N° 245/246, pp. 87-96.
- CAPPELLI, P.
2008 *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- CLARÍN
2008 «Métodos para no confundir alto desempeño con alto potencial». En: *Buscador de empleos Clarín*. Fecha de consulta: 07/07/2009. <<http://articulos.empleos.clarin.com/metodos-para-no-confundir-alto-desempeno-con-alto-potencial/>>.
- DESDE ADENTRO
2008 «¿Cómo retener el talento en un mercado competitivo?». En: *Desde Adentro*, N° 54, pp. 18-21.
- DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL-DDI
2007 «Identifying Leadership Potential». En: *DDI*. Fecha de consulta: 22/11/2009. <http://66.179.232.89/pdf/ddi_identifyingpotentials_fs.pdf>.
- s. f. «Unleashing Executive Potential: Building a Global Leadership Pipeline». En: *DDI*. Fecha de consulta: 22/11/2009. <http://www.ddiworld.com/esgbrochure_br_ddi.pdf>.
- GARCÍA ROMERO, F.
1996 «La identificación de potencial, herramienta polivalente de gestión para la dirección de O + RH». En: *Alta Dirección*, año 30, N° 179, pp. 67-74.
- HERRERA, J. P.
2004 «Evaluación del potencial». En: VIZCAÍNO, E. (ed.) *Expertos en personas*. Madrid: Pearson Educación, S.A., 97-110
- HUMANOS CON RECURSOS
2008 «Capital humano». En: *Clarín Blogs*. <<http://blogs.clarin.com/humanos-con-recursos/2008/10/06/capital-humano/>>
- JERICO, P.
2001 «Gestión del talento». En: *Gestión del talento directivo. Del profesional con talento al talento organizativo*. España: Prentice Hall, 112-123
- MICHAELS, E.; H. HANDFIELD-JONES y B. AXELROD
2003 *La Guerra por el talento*. Trad. Jorge Cárdenas N. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- MÍNGUEZ V., A.
2000 «El desarrollo de los recursos humanos en la empresa». En: *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial, pp. 101-126.

- MORETTI, D. M.; C. L. MORKEN y J. M. BORKOWSKI
1991 «Profile of the American CEO: Comparing Inc. and Fortune Executives». En: *Journal of Business and Psychology*, vol. 6, N° 2, pp. 193-205.
- MUSSO, F y O. ROBLES
2002 «Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño». En: *Revista Chilena de Administración Pública*, vol. 1, N° 3, pp. 33-46.
- PEREDA M., S. y F. BERROCAL B.
2006 *Gestión de recursos humanos por competencias*. 2ª ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
2005 *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. 2ª ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PERNAS, M.
2008 «¿Cómo se retiene a los mejores?». En: *Artículos del buscador de empleos Clarín*. Fecha de consulta: 07/07/2009. <<http://articulos.empleos.clarin.com/como-se-retiene-a-los-mejores/>>.
- RODRÍGUEZ, F.
2009 «Management: desarrollar el talento para mejorar la rentabilidad». En: *Telefónica-Pulso*. Fecha de consulta: 07/07/2009. <<http://pulsopaloo.artmedialabs.com>> o en *Telefónica-Grandes clientes*. <http://www.grandesclientes.telefonica.es/articulo.php?id=26&id_submenu=7>.